

## НАКАЗАНИЯ В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ

---

### CHASTISEMENT AS A PART OF MOTIVATION SYSTEM

**Крылов А.А.**

**Аннотация:**

В данной статье рассмотрены вопросы использования наказаний для повышения мотивации сотрудников. Выявлена неизбежность применения наказаний для эффективной работы организации. Отмечены определенные моменты при применении наказаний.

**Ключевые слова:**

Мотивация, наказания, эффективность, методы мотивации, формы мотивации, стимулирование.

**Annotation:**

This article characterizes motivation by chastisement as a necessary instrument for an experienced manager.

**Keywords:**

Motivation, chastisement, efficiency, methods of motivation, forms of motivation, incentives,

На данный момент экономика России отстает от передовых экономик более чем в два раза по показателям эффективности труда. Отставание достигло такого угрожающего уровня, что на данную проблему обратил внимание Президент Российской Федерации на заседании Совета по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Кроме того он подчеркнул что данный разрыв может еще сильнее увеличиться.

Так, по данным ОЭСР, вклад одного работника в ВВП России составил в 2015 г. \$23,18 в час, а в странах ОЭСР - \$46,53 в час.

В.В. Путин поставил задачу перед правительством обеспечить рост производительности каждый год на 5-6%. [1]

Такую задачу необходимо решать комплексно. То есть необходима разносторонняя работа для обеспечения достижения поставленной цели. Необходима работа по улучшению условий труда, средств производства, качественным и количественным ростом основных средств предприятий по всей стране.

Но есть еще крупный фактор эффективности производства, который часто упускают при анализе производительности труда так как его сложно измерить. Данным фактором является мотивация работников. Данный фактор зачастую может оказывать решающее значение для эффективности труда. Особенно сильно становится заметна разница при прочих равных при анализе труда мотивированного и немотивированного работника.

Кроме того мотивация имеет комплексное влияние на производство. Различные специалисты, обладающие соответствующими навыками и желающие достичь своих каких-либо целей, могут обеспечить не только количественный рост объемов производства, но и путем осуществления рационализаторской деятельности позволить предприятию совершить качественный рывок в производстве продукции.

В современной теории управления существует немало различных теорий мотиваций, накопленных за годы развития менеджмента как науки. Почти все такие теории, полагаются на особенности человеческой психологии. В значительной мере их предмет сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка понять, что побуждает человека к деятельности. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория ERG (потребностей существования роста и связей), разработанная К. Альдерфером, теория приобретенных потребностей Д. Мак-

Клелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория ожиданий В. Врума, модель Портера-Лаулера.

Так, теория Маслоу предполагает что у работника есть несколько уровней потребности – от базовых к более сложным. [2] Он отобразил деление потребностей в форме пирамиды, названной его фамилией. Согласно этой теории для разблокировки более высоких уровней потребностей необходимо удовлетворение базовых – таких как наличие еды, воды, сна. Мотивация работника при таких положениях основывается на том, что он стремится удовлетворить свои потребности, в том числе, путем осуществления своей профессиональной деятельности. К сожалению, для работодателей большое количество работников видят в работе средство удовлетворения только базовых потребностей. Такие потребности в теории Маслоу, как самореализация, саморазвитие, индивидуальное своеобразие зачастую бывают сложными для удовлетворения на рабочем месте. Иногда такие возможности ограничены самой структурой. Например, в случае таможенных органов возможность осуществлять индивидуальное своеобразие ограничена различными нормативно-правовыми актами, такими как Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" [3]. Кроме того – почти на каждой работе существуют определенные пределы, выше которых невозможно подняться в силу определенных правил или не публичных норм. Так называемые «потолки карьерного роста» могут не дать осуществить потребность в саморазвитии через осуществление профессиональной деятельности.

Главная задача руководителя при такой теории мотивации заключается в том, чтобы сотрудник видел зависимость удовлетворения своих потребностей при качественном осуществлении своей профессиональной деятельности. Чтобы он видел что работа является инструментом по реализации его желаний. Это является одним из важнейших условий эффективной мотивации работника.

Выше была отмечена комплексность желаний каждого работника и в силу этого зачастую бывает невозможно или невыгодно удовлетворить их. При отсутствии возможности их реализации на работе работник будет искать их в свободное время. Такая ситуация может привести к тому что работник может сменить место работы или изменить свои приоритеты и работа потеряет свою приоритетность. Для работодателя такая ситуация носит негативный характер, создавая угрозу потери мотивации работника и возможный уход с места работы.

При падении мотивации работник не сможет выполнять старый объем работы на должном уровне. В случае игнорирования такой ситуации может возникнуть работник, наплевательски относящийся к внутренним правилам, регулирующим его деятельность.

Кроме того существует теория драйвов за авторством американского психолога Карла Халла. Подкрепленное чем-либо поведение достаточно прочно закрепляется в психике работника. В организациях стран с развитой рыночной экономикой эту систему используют в процессе стимулирования работников на трудовую активность посредством денежного вознаграждения и разного рода поощрений [4]. Таким образом, становится, очевидно, что действовать только путем удовлетворения потребностей работника не всегда возможно и эффективно.

Кроме того существуют проступки за которые работодатель имеет возможность наказывать работников. И зачастую использование наказаний также способно мотивировать работников.

Так, существует две теории мотивации Д. Макгрегора [5]. Согласно им есть два варианта отношения к труду: Х и У. Согласно первому подходу работник не обладает инициативой, ленив, ведом, не любит работу. Руководители, осуществляющие работу с такими подчинёнными, для эффективности вынуждены контролировать осуществление ими деятельности, следить за исполнением ими служебных обязанностей и использовать наказания.

Альтернативная теория строится на признании факта существования ответственных работников, готовых к труду, инициативе, руководству. Таким сотрудникам следует больше помогать в освоении навыков самоуправления.

Важно отметить, что работники в период своей профессиональной деятельности могут претерпевать изменения – зачастую молодой сотрудник является мотивированным и желающим показать себя. Наиболее эффективно в таком случае будет применение теории У. С течением времени, столкнувшись с невозможностью реализации своих потребностей, осознав бессмысленность избыточных усилий и приняв работу как средство удовлетворения исключительно своих базовых потребностей, в общем «выгорев», сотрудник может перейти в категорию работников Х.

Возможны и обратные переходы, особенно при смене коллектива.

В любом случае первая категория работников достаточно широко распространена. В случае с такими работниками зачастую эффективными будут именно наказания. Кроме того для справедливого назначения наказаний необходимо выстроить систему, осуществляющую контроль над деятельностью сотрудников. Эффективный менеджер будет ответственно относиться к методам кнута, так как слишком частое и беспричинное использование данных методов подорвет дух в коллективе, может привести к частой смене кадров и общем падении уровня осуществляемой работы.

Одним из эффективных, по мнению множества управленцев советской школы, является коллективное осуждение. К сожалению, к такого рода санкциям индивидуалисты достаточно быстро выработают иммунитет и если руководитель ограничится только устными внушениями то это не только не приведет к устранению причины конфликта, но и наоборот может подорвать авторитет руководителя, выставив его не способным к решению проблемы, а годным только для пустых речей.

Важно также отметить, что новое поколение работников «миллениалов», не заставшие период российских экономических кризисов

90-х годов, могут оказаться не готовыми к систематической критике и коллективному осуждению и активно приступить к поиску альтернатив нынешнему месту работы и достаточно быстро покинуть коллектив.

Следующим механизмом для осуществления наказания является. Так как работа для них подразумевается как способ получения средств к жизни то, поставив под угрозу реализацию привычных потребностей можно заставить его работать эффективнее и более ответственно относиться к своим обязанностям. Согласно теории Халла даже лишение привычной премии которую систематически получал сотрудник вызовет чувство фрустрации у нерадивого сотрудника и он может изменить свое отношение к работе.

Тем не менее, менеджеру, использующему такие средства достижения цели важно не забывать что при применении финансовых наказаний, испугавшись за свое положение работник, особенно с высоким уровнем квалификации может найти другую работу, так как он не захочет подстраиваться под увеличившиеся требования руководства.

Кроме того различные современные практики менеджмента говорят том что воздействие финансовыми методами является половиной пути к увольнению сотрудника.

Наконец последним способом наказания может быть увольнение. Хотя такой способ не приведет к росту производительности сотрудника, а наоборот, полностью прекратит ее это может быть средством повышения эффективности производства коллектива в целом. Например, в случае если увольняемый сотрудник является лидером коллектива, организовывающим коллектив на понижение объемов работы и надеясь на безнаказанность.

В крайних случаях вслед за лидером могут уйти другие сотрудники, особенно в случае того, если он найдет новое место работы. В случае высокой конкуренции такой ход может привести к краткосрочной потере позиций, но в долгосрочной перспективе это может оказаться единственным правильным решением, так как такой негативно настроенный лидер способен разрушить коллективный дух и крайне эффективно саботировать работу.

Такое наказание влечет за собой множество трудностей в юридическом плане и иных аспектах, но способно продемонстрировать готовность руководства к самым резким действиям ради повышения эффективного функционирования организации.

Хотелось бы также отметить, что опытный менеджер не будет давать пустых угроз. Еще Макиавелли отмечал что руководитель, угрожая, должен быть готов и иметь возможность осуществить свою угрозу [6] В условиях современной экономики данное требование сохраняет свою важность и актуальность – при невыполнении угроз за руководителем может закрепиться репутация слабого управленца.

Подводя итоги важно отметить, что наказания в качестве способа мотивации работников не следует применять слишком часто. Злоупотребление данными рычагами власти может принести больше вреда, чем пользы. Об этом нельзя забывать и нельзя полагаться только на них, иначе это может привести к частой смене кадров, снижению эффективности деятельности и неконкурентоспособности, как частного предприятия, так и целых государственных структур, а значит и подрыву национальной безопасности.

### **Библиографический список:**

1. 1) Путин: задача - повысить производительность труда [Электронный ресурс]// Вести . URL: <http://www.vestifinance.ru/articles/82854> (дата обращения: 22.05.2018)
- 2) Костенко Е. П. Теория прогрессивного управления А. Маслоу // Пространство экономики. 2012. №1-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-progressivnogo-upravleniya-a-maslou> (дата обращения: 22.05.2018).
- 3) Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ
- 4) Филатова А. В. Сущность и основные теории мотивации эффективности труда персонала // Основы ЭУП. 2012. №1 (1). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-osnovnyye-teorii-motivatsii-effektivnosti-truda-personala> (дата обращения: 22.05.2018).
- 5) Борисова Н.М., Кукарцев А.В. Теории мотивации Д. МакГрегора и применение в Российской практике // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2012. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teorii-motivatsii-d-makgregora-i-primenenie-v-rossiyskoj-praktike> (дата обращения: 22.05.2018).
- 6) Гусейнов Абдусалам Абдулкеримович Мораль и политика: уроки Макиавелли // Философский журнал. 2014. №2 (13). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/moral-i-politika-uroki-makiavelli> (дата обращения: 22.05.2018).